

Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi

İşletme Bölümü

ISL 404 Örgütsel Davranış Dersi

Doç.Dr.H. Ebru ERDOST ÇOLAK

Örgütsel Vatandaşlık Ve ÇATIŞMA Yönetimi

Kaynak:

- Derya Ergun ÖZLER (Editör), (2015), Örgütsel Davranışta Güncel Konular, Ekin Yayınları, 3. Baskı, Bursa
- Aşkın KESER, Gözde YILMAZ ve Senay YÜRÜR (Editörler) (2018); Çalışma Yaşamında Davranış, Umuttepe Yayınları, Güncellenmiş Genişletilmiş 4. Baskı, İzmit
- Erol EREN;(2000), Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınları
- Tamer KOÇEL, (2018), İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları
- Ünsal SİĞRI ve Sait GÜRBÜZ (Editörler)(2015), Örgütsel Davranış, Beta Yayınları

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK

- Örgütsel vatandaşlık davranışı, biçimsel ödül sistemini açıkça ve doğrudan dikkate almaksızın, bir bütün olarak örgütteki işlevlerin etkili ve verimli bir şekilde yürütülmesini sağlayan, isteğe bağlı birey davranışlarıdır.
 - herhangi bir emre dayanmadan,
 - iş tanımında belirtilen biçimsel rollerin dışında,
 - bireyin kendi tercihi ve rızasıyla

- **Örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen bireylerin:**
 - başkalarını düşündükleri ve onlar adına birşeyler yapmaya çalıştıkları,
 - kendilerinden beklenen minimum rol davranışlarının ötesinde bir davranış sergilemeye gönüllü oldukları,
 - örgüt içindeki ve örgüt dışındaki kişilerle aralarında oluşacak hoşnutsuzlukları ve rahatsızlıkları şikayetçi olmadan hoşgörü ile karşıladıkları,
 - başkalarının işlerini etkileyecek eylemlere girişmeden veya kararlar almadan önce onları bilgilendirdikleri,
 - Örgütü etkileyen olaylara karşı kendilerini sorumlu kabul ederek, kararlara ve toplantılara sorumlu-gönüllü bir şekilde katıldıkları görülmektedir.

- «Örgütsel vatandaşlık davranışının kavramsal yapısını, bir çalışanın itaat, sadakat ve katılım olarak adlandırılabilen birbirlerine bağlı sorumluluklarını içeren **iyi asker** veya **aktif vatandaş sendromu** da denilen biçimsel rol dışında kalan davranışlar oluşturmaktadır.»

- **Bireylere yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı**, örgütte yer alan bireylere / gruplara yönelen ve diğer çalışanların işe ilişkin sorunları ile ilgili iken;
- **örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı** örgütteki görevlerin yerine getirilmesi ile ilgilidir ve örgütün işlevlerini iyileştirmek için fikirler ileri sürer.

İlgili temel kavramlar

- Literatürde örgütsel vatandaşlık davranışının, pro-sosyal davranış, ekstra rol davranışı, örgütsel kendiliğindenlik, bağlamsal performans gibi kavramlarla **benzer anlamda**;

biçimsel rol davranışı ile **karşıt anlamda** kullanıldığı görülmektedir.

- **Pro-sosyal davranışlar;** üyelerden birinin örgütsel rollerini yerine getirirken etkileşim halinde olduğu kişi ya da gruba yönelik, onların mutluluğunu artırma niyeti ile yerine getirilen davranışlar
- **Ekstra rol davranışları;** örgüte faydası olan ve mevcut rol beklentilerinin ötesinde yer alan davranışlar
- **Örgütsel kendiliğindenlik (spontanlık);** bireylerin içinden gelerek birtakım davranışlarda bulunmasını ve örgütsel etkinliğe katkı sağlamaya yönelik sergilenen gönüllü ekstra rol davranışları

- **Bağlamsal performans;** işlerin başarılmasında örgütteki diğer çalışanlarla işbirliği ve yardımlaşma ile görev faaliyetleri dışında kalan formel iş tanımları içerisinde yer almayan gönüllü davranışları kapsar.
- **Biçimsel rol davranışları;** örgütlerin hayatlarını sürdürebilmeleri için gerekliliği örgüt yönetimince kabul edilen, çalışanlara yerine getirmeleri emredilen ve sözleşmelere konu olan davranışlardır.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışının BOYUTLARI

- *Diğerkamlık (Altruism)*
- *Vicdanlılık*
- *Centilmenlik*
- *Nezaket tabanlı bilgilendirme*
- *Sivil erdem*

- **Diğerkamlık**, (altruizm, özgecilik), birlikte ve yüzyüze çalışan bireylerin doğrudan ve isteyerek birbirlerine yardım etmek amacıyla yaptıkları davranışlardır.
- **Vicdanlılık**, (ileri görev bilinci), örgüt üyelerinin kendilerinden beklenen minimum rol davranışının ötesinde davranış sergilemeye gönüllü olmalarıdır. Belirli bir kişiye değil, genel olarak örgüte yarar sağlamak üzere davranışta bulunurlar.

- **Centilmenlik**, (sportmenlik, gönüllülük); ‘örgütte çalışanların kendi aralarında, çalışanlar ile yöneticiler arasında, örgütle doğrudan ilişkisi olan veya olmayan diğer kişilere karşı meydana gelen kaçınılmaz rahatsızlıkların, hoşnutsuzlukların ve zahmetlerin şikayetçi olmadan hoşgörü ile karşılanması’dır.
 - sorunları gereksiz yere büyütmemek,
 - işlerin olumsuz yönlerinden çok olumlu yönlerini görmek,
 - örgütle ilgili sorunlarda yapıcı tavır almak.

- **Nezaket tabanlı bilgilendirme**, başkalarının işlerini etkileyecek eylemlere girişmeden veya kararlar almadan önce onları bilgilendirmeyi temel almak, tehdit edici faaliyetlere karşı örgütteki diğer bireyleri uyarmaktır.
- **Sivil erdem**, örgütü etkileyen olaylara karşı çalışanların kendilerini sorumlu kabul etmeleri, toplantılara katılmalarıdır.

Önerilen Kaynak(lar):

- - Derya Ergun ÖZLER (Editör), (2015), Örgütsel Davranışta Güncel Konular, Ekin Yayınları, içinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışı s.101-132
- - Aşkın KESER, Gözde YILMAZ ve Senay YÜRÜR (Editörler)(2018); Çalışma Yaşamında Davranış, Umuttepe Yayınları içinde “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı” s.395- 427

ÇATIŞMA ÇÖZÜMLEME

- ÇATIŞMA, *iki veya daha fazla kişi veya grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık* olarak tanımlanabilir.

Çatışmanın temel unsurları:

- anlaşmazlık
- zıtlama
- uyumsuzluk
- birbirine ters düşme

Organizasyonlardaki Başlıca Çatışma Türleri

- Fonksiyonelliğine göre çatışmalar:
 - Fonksiyonel olan çatışma
 - Fonksiyonel olmayan çatışma
- Ortaya çıkış şekline göre:
 - Potansiyel çatışma
 - Algılanan çatışma
 - Hissedilen çatışma
 - Açık çatışma

Organizasyonlardaki Başlıca Çatışma Türleri (devam)

- Organizasyon içindeki yerlerine göre çatışmalar:
 - Dikey çatışma
 - Yatay çatışma
 - Emir komuta – kurmay çatışması
- Amaç, rol, kurumlaşmış ve beliren çatışma ayrımı

Çatışma Nedenleri

- İşler arası fonksiyonel karşılıklı bağıllık
- Ortak kaynakların paylaşımı
- Amaç farklılıkları
- Algılama farklılıkları
- Yönetim alanı ile ilgili belirsizlik
- İletişim noksanlıkları
- Statü farklılıkları
- Yöneticilik tarzları arasındaki farklılıklar
- Çıkar farklılıkları
- Kişilik farklılıkları
- Değişen koşulların öngördüğü yeni nitelikler
- İşçi-işveren ilişkilerindeki kutuplaşmalar
- Örgüt içi güç mücadelesi

Çatışma Çözümleme ve Yönetimi

- Mevcut çatışmaların teşhisi
- Bu çatışmaların nedenlerinin ve köklerinin araştırılması
- Çatışmayı çözecek alternatiflerin belirlenmesi ve birisinin uygulanması
- Sonucun izlenmesi

Çatışmanın ayrıntılı analizi:

- 1. Çatışmanın nedeni olan **anlaşmazlığın** ortaya çıkış **sebebi** ?
- 2. Anlaşmazlığın kapsamına giren **kişiler** ve gruplar **kimlerdir** ve çatışma **nasıl** bir gelişme göstermiştir?
- 3. Anlaşmazlığı başlatan ve sürdüren görünürde olmayan **gizli nedenler** ?
- 4. Anlaşmazlığın çözümü için **tarafların takındıkları tutumlar** nasıldır?
- 5. Anlaşmazlığın **büyümesi** söz konusu ise buna ne gibi hususlar sebep olmuştur?
- 6. Muhtemel çözüm sonucunda **hangi tarafın ne tür bir çıkar ve güç kaybı** olabilecektir?
- 7. **Birden fazla çözüm var mıdır?** Anlaşmayı kökünden çözmeden geçici çözümlerle durum kurtarılabilir mi?

- 8. Örgüt dışı bir uzman veya tarafların **hakem** olarak kabul edebilecekleri örgüt içinde hatırlı bir kişinin anlaşmazlığın giderilmesinde **aktif rol** oynaması mümkün müdür?
- 9. Taraflar belli bir süre sonra dışarıdan **müdahale etmeksizin** kendi aralarında kabul edebilecekleri **çözüm yolları** bulabilirler mi?
- 10. Örgüt çözümün uygulanabileceği bir ortama sahip midir? **Örgütsel koşullar** hangi çözüm yöntemleri için uygundur?
- 11. Çözümün etkinliği **nasıl ve kim tarafından, ne zaman denetlenecektir?**

Başlıca çatışma çözümlene yolları:

- Kişisel tepkiler
 - çekilme ve kayıtsız kalma
 - saldırgan olma
 - rasyonelleştirme
 - olgun olmayan davranışlar gösterme

Başlıca çatışma çözümlene yolları: (devam)

- Örgütsel çatışma çözüm yolları
 - Kaçınma ve bağlanmama
 - Problem çözme yaklaşımı
 - Yumuşatma
 - Güç kullanma
 - Daha önemli ve kapsamlı amaçlar (sorunlar) belirleme
 - Taviz verme
 - Çatışmaya taraf olan kişileri değiştirme
 - Örgütsel ilişkileri değiştirme
 - Çoğunluk oyu
 - Çatışma kaynağının ortadan kaldırılması

Başlıca çatışma çözümlene yolları: (devam)

YARDIMLAŞMA YOLU ile çatışmaların çözümünün esası, kişilerin farklılıklarını ortaya koymaları ve problem çözüme yaklaşımı ile her iki tarafça da kabul edilebilir bir sonuca ulaşınca kadar tartışmalarına dayanır.

GÜÇ GÖSTERİSİnde çatışan taraflar birbirleri üzerinde formal yetkilerini kullanarak, informal yollardan etkilemeye çalışarak veya belli bir serbestlik elde etme yolu ile çatışmaları kendi istekleri yönünde çözmeye çalışırlar.

PAZARLIK YOLUnda taraflar, açık tartışma içine girdikleri ölçüde yardımlaşma yoluna; birbirlerine kendi görüşlerini kabul ettirebilmek için formal veya informal etkileme yollarına başvurdukları ölçüde güç gösterisi metoduna yaklaşmış olurlar.

Blake, Shepard ve Mouton'un Çatışma Çözümü Yaklaşımı

• ÇATIŞMANIN NİTELİĞİNE UYGUN BİR YÖNTEM GELİŞTİRME

* Çatışma kaçınılmaz ve taraflar arasında anlaşma mümkün değilse izlenebilecek yollar

* Çatışmanın mutlaka meydana geleceğinin söz konusu olmadığı ancak meydana geldiğinde de taraflar arasında anlaşmanın mümkün olamayacağı durumlarda izlenebilecek yollar

* Çatışmanın meydana gelmesi mümkün olsa dahi bunu çözecek anlaşmanın mümkün olduğu durumlarda izlenebilecek yollar

- * Kazanma-kaybetme güç mücadelesi
- * Üçüncü kişinin yargısı (hakemliği)
- * Kura çekmek

- * Çekilme (küsmeye)
- * Yalnız bırakma
- * Kayıtsızlık veya bilmemezlikten gelme

- * Sorun çözme
- * Orta bir yerde anlaşma
(pazarlık – ödün verme)
- * Yumuşatma (olduğundan daha iyi gösterme)

- Bkz. Reitz'in incelemesi...

Önerilen Kaynak(lar):

- -Erol EREN;(2000), Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi (Beta Yayınları) içinde Bölüm:XXIII “Örgütlerde Çatışma ve Çatışmanın Çözülmesi” s. 527-543
- - Tamer KOÇEL, (2018), İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, s. 133-167
- - Ünsal SİĞRI ve Sait GÜRBÜZ (Editörler)(2015), Örgütsel Davranış, Beta yayınları, içinde 11. Bölüm “Çatışmalar ve Örgütsel Çatışma Yönetimi” s.481 -521
- - Aşkın KESER, Gözde YILMAZ ve Senay YÜRÜR (Editörler)(2018); Çalışma Yaşamında Davranış, Umuttepe Yayınları içinde “Örgütsel Çatışma” s.429-452